Volume (25), No. (3B) - (September)/(2025)

Servant Leadership Practices of School Principals from the Perspective of Teacher in Riyadh

ممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر الكادر التعليمي بمدينة الرياض



البشر غسان سعود .د ,القحيز خالد د ,manal alothman
king Saud university; سعود الملك جامعة
MMALOTHMAN@KSU.EDU.SA, kalquhaiz@ksu.edu.sa, Salbsheer@ksu.edu.sa

*(Corresponding author) e-mail: MMALOTHMAN@KSU.EDU.SA

Article history:

Submission Date: 04/07/2025

Reviewing Date: 22/07/2025

Revision Date: 04/08/2025

Acceptance Date: 21/08/2025

Publishing Date: 03/09/2025

DOI: 10.6520/74k60f77

Keywords:

Servant Leadership, School leadership, Professional Development, Emotional Healing, Decision Making

Funding:

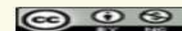
This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Competing interest:

No competing interests exist.

Cite as:

alothman, m., القحيز ,.د ,البشر ,.د (2025) Servant Leadership Practices of School Principals from the Perspective of Teacher in Riyadh. Jersah for Research and Studies 25 (3B). https://doi.org/10.6520/74k60f77.



الملخّص

تناولت الدراسة تحديد ممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر الكادر التعليمي في مدينة الرياض، بالإضافة إلى بناء تصور مقترح لتطوير القيادة المدرسية. واستخدم الباحثون المنهج النوعي من خلال تحليل مضمون استجابات المقابلات الشخصية مع عينة مكونة من (62) معلماً ومعلمة في مدينة الرياض، وتوصلوا إلى (8) أبعاد رئيسية لممارسات القيادة الخادمة بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض تشمل: تقديم الخدمات (متوسط: 3.6، نسبة: 73%)، التنمية المهنية (متوسط: 3.5، نسبة: 71%)، أخلاقيات العمل (متوسط: 3.9، نسبة: 79.5%)، الشفاء العاطفي (متوسط: 3.4، نسبة: 69%)، صناعة واتخاذ القرارات (متوسط: 3.6، نسبة: 73%)، التصور والبصيرة (متوسط: 3.6، نسبة: 73%)، والتمكين (متوسط: 3.6، نسبة: 73%)، والمسؤولية المجتمعية (متوسط: 3.8، نسبة: 76%). أظهرت النتائج وجود ممارسات للقيادة الخادمة نسبة تقريبية (80%-69) تعكس تحقيق أهداف متوسطة، مع حاجة لتحسين الأداء والاستراتيجيات المستخدمة. مما يدل على أهمية تبني الممارسات في تعزيز البيئة التعليمية. وأوصت الدراسة بتبني التصور المقترح إلى تعزيز ممارسات القيادة الخادمة من خلال استراتيجيات محددة لكل بعد، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمدارس.

ABSTRACT

The study focuses on identifying servant leadership practices among school principals from the perspective of the educational staff in Riyadh, as well as developing a proposed vision for enhancing these practices. The researchers employed a qualitative approach by analyzing content from personal interview responses with a sample of 62 teachers. They identified eight main dimensions, which include: providing services (mean: 3.6, percentage: 73%), professional development (mean: 3.5, percentage: 71%), ethics of interaction (mean: 3.9, percentage: 79.5%), emotional healing (mean: 3.4, percentage: 69%), decision-making (mean: 3.6, percentage: 73%), vision and insight (mean: 3.6, percentage: 73%), empowerment (mean: 3.6, percentage: 73%), and social responsibility (mean: 3.8, percentage: 76%). The results showed positive averages and percentages(69%-80%), indicating the importance of these practices in enhancing the educational environment. The proposed vision aims to strengthen these practices through specific strategies for each dimension, contributing to the overall improvement of schools' performance.

Vol. 00, No. 0, pp. x-x | DECEMBER 2000

DOI: https://doi.org/10.9622/jrs.v25i01

ممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر الكادر التعليمي بمدينة الرياض

د.منال محمد آل عثمان، د. خالد محمد القحيز، د. سعود غسان أحمد البشر

أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

Servant Leadership Practices of School Principals from the Perspective of Teacher in Riyadh

[i*] Dr. Manal Mohammed Al-Othman, [i]Dr. Khalid Mohammed Al-Quhiz, & [i] Dr. Saud Ghassan Ahmed Al-Bashar

Faculty Member in the College of Education, Department of Educational Administration at King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

*(Corresponding author) e-mail: mmalothman@ksu.edu.sa

Article history ***(leave this part):***
Submission date: 4 Jul 2025
Received in revised form: 13 Agust 2025
Acceptance date: 23 April 2024
Available online: 1 August 2024

Keywords:
School leadership, Professional Development, Emotional Healing,Teachers, Riyadh Saudi Arabia.

Funding
This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Competing interest:
The author(s) have declared that no competing interests exist.

Cite as ***(leave this part):***
Abu Shquier, M S., & Qadiri, A. A. A. (2024). Title. *Jerash for Research and Studies, 25(*1), 283-293. https://doi.org/10.9622/jrs.v25i01.90



ABSTRACT

The study focuses on identifying servant leadership practices among school principals from the perspective of the educational staff in Riyadh, as well as developing a proposed vision for enhancing these practices. The researchers employed a qualitative approach by analyzing content from personal interview responses with a sample of (62) teachers. They identified eight main dimensions, which include: providing services (mean: 3.6, percentage: 73%), professional development (mean: 3.5, percentage: 71%), ethics of interaction (mean: 3.9, percentage: 79.5%), emotional healing (mean: 3.4, percentage: 69%), decision-making (mean: 3.6, percentage: 73%), vision and insight (mean: 3.6, percentage: 73%), empowerment (mean: 3.6, percentage: 73%), and social responsibility (mean: 3.8, percentage: 76%). The results showed positive averages and percentages(69%-80%), indicating the importance of these practices in enhancing the educational environment. The proposed vision aims to strengthen these practices through specific strategies for each dimension, contributing to the overall improvement of schools' performance.

ملخص البحث

تناولت الدراسة تحديد ممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المـدارس من وجهة نظـر الكـادر التعليمي في مدينـة الريـاض، بالإضـافة إلى بنـاء تصـور مقـترح لتطـوير القيـادة المدرسـية، واسـتخدم البـاحثون المنهج النوعي من خلال تحليل مضمون استجابات المقابلات الشخصية مع عينة مكونـة من (62) معلمًـا ومعلمـة في مدينـة الريـاض، وتوصـلوا إلى (8) أبعاد رئيسية لممارسات القيادة الخادمة بمـدارس التعليم العـام بمدينـة الرياض تشمل: تقديم الخدمات (متوسط حسـابي: 3.6، نسـبة: 73%)، والتنمية المهنية (متوسط حسابي: 3.5، نسبة: 71%)، وأخلاقيات العمل (متوسط حسابي: 3.9، نسـبة: 79.5%)، والشـفاء العـاطفي (متوسـط حسابي: 3.4، نسبة: 69%)، صناعة واتخاذ القرارات (متوسط حسـابي: 3.6، نسبة: 73%)، والتصور والبصـيرة (متوسـط حسـابي: 3.6، نسـبة: 73%)، والتمكين (متوسـط حسـابي: 3.6، نسـبة: 73%)، والمسـؤولية المجتمعية (متوسط حسابي: 3.8، نسبة: 76%). أظهرت النتـائج وجـود ممارسـات للقيـادة الخادمـة نسـبة تقريبيـة(69-80%) تعكس تحقيـق أهداف متوسطة، مع حاجة لتحسـين الأداء والاسـتراتيجيات المسـتخدمة مما يدل على أهمية تبني الممارسات في تعزيز البيئة التعليمية. وأوصت الدراسة بتبني التصور المقترح إلى تعزيز ممارسات القيادة الخادمة من خلال استراتيجيات محددة لكل بعد، مما يسهم في تحسـين الأداء العـام للمدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، القيادة المدرسية، التنمية المهنية، الشفاء العاطفي، المعلمون، الرياض- المملكة العربية السعودية.

مقدمة

يشهد قطاع التعليم تحولات متسارعة تتطلب نماذج قيادية مبتكرة قادرة على مواكبة التحديات المتزايدة وتحقيق التميز المستدام، وتبرز القيـادة الخادمة كأحد النماذج الواعدة، حيث تركز على خدمة الآخرين وتمكينهم، مما يخلق بيئة عمل إيجابيـة ومحفـزة، ويهـدف البحث إلى التركـيز على ممارسـات القيـادة الخادمـة في التعليم العـام من خلال تسـليط الضـوء

على تأثيرها الإيجابي على المعلمين والطلاب والمجتمع المدرسي ككل، وذلك بالاستناد إلى أحدث الدراسات والأبحاث العلمية.

تعتبر القيادة الخادمة نموذجًا قياديًا يرتكز على خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم، وهو ما يجعل أهميتها خاصة في قطاع التعليم، فالقائد الخادم في المدرسة يسعى إلى تمكين المعلمين وتوفير الدعم اللازم لهم، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم ورضاهم الوظيفي، وتعزز التعاون والإبداع، وتساعد في تحقيق أهداف المدرسة بفعالية أكبر من خلال التركيز على خدمة المعلمين وتلبية احتياجاتهم المهنية والشخصية يمثل حجر الزاوية. فالقائد الخادم يرى في نجاح المعلمين نجاحًا له، ويعمل على توفير كافة الموارد والفرص التي تساعدهم على النمو والتطور(Kainde & Mandagi, 2023).

تساهم القيادة الخادمة في تعزيز الابتكار والإبداع في المدارس، حيث يشجع القائد الخادم المعلمين على تقديم أفكار جديدة وتجربة طرق تدريس مبتكرة، ويعزز الأسلوب القيادي ثقافة التعلم المستمر والتطوير المهني، ويشجع المعلمين على البحث عن أفضل الممارسات التعليمية وتطبيقها في فصولهم الدراسية، وتوفير بيئة داعمة ومحفزة للمعلمين يسهم في إطلاق طاقاتهم الإبداعية، ويساعدهم على تقديم الأفضل للطلاب، وأن دعمهم وتمكينهم هو السبيل الأمثل لتحقيق التميز والابتكار بالمدرسة Maalouf, 2022)).

كما تؤدي القيادة الخادمة دورًا حيويًا في بناء علاقات قوية وإيجابية بين المعلمين والإدارة المدرسية، حيث يسعى القائد الخادم إلى بناء الثقة والاحترام المتبادل مع المعلمين، ويعزز الأسلوب القيادي التواصل الفعال والتفاعل الإيجابي بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، ويساهم في خلق بيئة عمل يسودها التعاون والتفاهم، فالقائد الخادم يبني علاقات قوية مع المعلمين هو السبيل الأمثل لتحقيق التميز في المدرسة(Demir, 2022).

بالإضافة إلى ذلك، تعتبر القيادة الخادمة أسلوبًا فعالًا في تحسين رضا المعلمين وولائهم للمدرسة، حيث يشعر المعلمون بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة المدرسية، ويعزز الشعور بالتقدير دافعيتهم للعمل والإنجاز، ويساهم في زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، وتوفير بيئة عمل إيجابية وداعمة للمعلمين يسهم في تقليل معدل دوران الموظفين، ويساعد في الحفاظ على الكفاءات المتميزة في المدرسة. فالقائد الخادم يؤمن بأن المعلمين هم رأس المال البشري الأهم في المدرسة،

وأن الحفاظ عليهم وتحسين رضاهم هو استثمار في مستقبل المدرسة . (Makirimani, 2025)

علاوة على ذلـك، تسـاهم القيـادة الخادمـة في تعزيـز الشـعور بالانتمـاء والمسؤولية لدى المعلمين، حيث يشـعر المعلمـون بـأنهم جـزء لا يتجـزأ من المجتمـع المدرسـي، وتعـزز الشـعور بالانتمـاء الـتزامهم بأهـداف المدرسة، ويشـجعهم على العمـل بجـد لتحقيقهـا، كمـا أن توفـير فـرص المشـاركة للمعلمين في اتخـاذ القـرارات المدرسـية يسـاهم في زيـادة شعورهم بالمسؤولية، ويشجعهم على تقديم أفضل ما لـديهم للمدرسـة. فالقائــد الخــادم يــؤمن بــأن المعلمين هم شــركاء في النجــاح، وأن مشـاركتهم في اتخـاذ القـرارات هـو السـبيل الأمثـل لتحقيـق الأهـداف المشتركة . (Griffin, 2025)

كما تعتـبر القيـادة الخادمـة أسـلوبًا فعـالًا في تطـوير مهـارات المعلمين وقدراتهم، حيث يسعى القائد الخادم إلى توفير فرص التدريب والتطـوير المهـني للمعلمين، والأسـلوب القيـادي يعـزز ثقافـة التعلم المسـتمر والتطوير الذاتي، ويشجع المعلمين على البحث عن أفضـل الممارسـات التعليميـة وتطبيقهـا في فصـولهم الدراسـية، وتوفـير الـدعم المـالي والمعنوي للمعلمين للمشاركة في المؤتمرات وورش العمل يسـاهم في توسـيع معـارفهم ومهـاراتهم، ويسـاعدهم على تقـديم أفضـل مـا لـديهم للطلاب. فالقائد الخـادم يـؤمن بـأن المعلمين هم قـادة المسـتقبل، وأن تطوير مهاراتهم وقدراتهم هو استثمار في مستقبل التعليم(Fajar Dini et al., 2025).

ويظهـر دورًا هامًـا القيـادة الخادمـة في تحسـين نتـائج الطلاب وتحقيـق التمـيز الأكـاديمي، حيث يشـعر الطلاب بالاهتمـام والرعايـة من قبـل المعلمين، والشـعور بالاهتمـام يعـزز دافعيتهم للتعلم والإنجـاز، ويسـاهم في تحسـين مسـتوياتهم الأكاديميـة، وتوفـير بيئـة تعليميـة آمنـة وداعمـة للطلاب يساهم في تقليـل معـدل التسـرب من المـدارس، ويسـاعد في تحقيـق أهـداف التعليم للجميـع. فالقائـد الخـادم يـرى بـأن الطلاب هم مستقبل الأمـة، وأن توفـير أفضـل تعليم لهم هـو اسـتثمار في مسـتقبل الوطن (Conner, 2022).

وأخـيرًا، تعتـبر القيـادة الخادمـة أسـلوبًا مسـتدامًا في تحقيـق التنميـة المسـتدامة في التعليم، حيث يركـز القائـد الخـادم على بنـاء قـدرات المعلمين والطلاب على المدى الطويل، ويعزز الأسـلوب القيـادي ثقافـة الابتكـار والتطـوير المسـتمر، ويشـجع على البحث عن حلـول مسـتدامة

للتحديات التعليمية، وتوفير الموارد والفرص اللازمة للمعلمين والطلاب لتحقيق أهدافهم يساهم في بناء مجتمع تعليمي مستدام، قادر على مواجهة التحديات المستقبلية. ويعتقد القائد الخادم بأن التعليم هو أساس التنمية المستدامة، وأن الاستثمار في التعليم هو استثمار في مستقبل الأجيال القادم .(Kara, 2022)

مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة الخادمة نموذجًا قياديًا يتطلب من القادة التركيز على خدمة الآخرين ودعمهم في تحقيق أهدافهم، ومع ذلك، تواجهه مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية مجموعة من التحديات التي تؤثر على فعالية القيادة الخادمة، وبناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن تلخيص التحديات والممارسات الحالية فيما يلي:

تشير الدراسات إلى أن العديد من قادة المدارس في التعليم العام يحتاجون إلى الفهم العميق لمفهوم القيادة الخادمة، ففي دراسة أجراها عبد الملك والحنان (2021)، وُجد أن (68%) من المعلمين يشعرون بأنهم بحاجة إلى مزيد من التدريب حول القيادة الخادمة، كما تواجه المدارس نقصًا في الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم برامج التدريب والتطوير القيادي، وأظهرت دراسة السلمي، والقرني(2022) أنه (82%) من المدارس لا تمتلك الميزانية الكافية لتنفيذ برامج تدريبية فعالة.

كما تواجه بعض المدارس مقاومة من المعلمين والإداريين الذين يفضلون الأساليب التقليدية في القيادة، حيث أظهرت دراسة أن (72%) من المعلمين يميلون إلى استخدام الأنماط القيادية التقليدية، مما يُعطل جهود التحول نحو القيادة الخادمة (الأقزم، العدساني، 2023) كما تشير الأبحاث إلى أن القيم الثقافية السائدة قد تعيق تطبيق القيادة الخادمة حيث أن (65%) من المعلمين يرون تأثير القيم التقليدية سلبًا على ممارسات القيادة الخادمة .(Shafai, 2018)

كما تتعرض القيادة الخادمة لتحديات إدارية شديدة، حيث تركز السياسات التعليمية على النتائج والأداء بدلاً من دعم النمو الشخصي للمعلمين، كما أن (78%) من المعلمين يشعرون بأن التوجيهات الإدارية تعيق قدرتهم على ممارسة القيادة الخادمة (البشر وآخرون،2024). كما يؤثر ضعف قنوات التواصل بين القادة والمعلمين سلبًا على تطبيق القيادة الخادمة، وأن (70%) من المعلمات تشعرن بعدم وضوح

الأهداف والرؤية بسبب نقص التواصل الفعال (الحاج،2021)، وأظهـرت دراسة البشر وآخرون (2024) الحاجة إلى إجراء دراسات النوعية التي تقـدم فهمًـا أعمـق للتحـديات والممارسـات في القيـادة الخادمـة، حيث تشير التحليلات إلى أن جميع الدراسات المنشورة حتى الآن تعتمـد على الأساليب الكمية، مما يحد من تنوع البيانات والمعلومات.

لذلك تعتبر التحديات مؤشرات على الحاجة الماسة لإجراء دراسة نوعية حـول ممارسـات القيـادة الخادمـة في مـدارس التعليم العـام، وتسـاعد الدراسـة في تقـديم توصـيات عمليـة لتحسـين فعاليـة القيـادة الخادمـة وتعزيز بيئة تعليمية داعمة، وتجيب الدراسة عن الأسئلة التالية:

- ماهي ممارسات القيادة الخادمة لـدى مـديري المـدارس من وجهـة نظر الكادر التعليمي بمدينة الرياض؟
- مـا هـو التصـور المقـترح لتطـوير ممارسـات القيـادة الخادمـة لـدى مديري المدارس من وجهة نظر الكادر التعليمي بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد ممارسات القيادة الخادمة لـدى مـديري المـدارس من وجهـة نظر الكادر التعليمي بمدينـة الريـاض، لتطـوير نمـوذج قيـادي يقـدم خدماتـه لمنسـوبي المدرسـة، لـديهم تصـور وبصـيرة، ويمكنهم من القيام بأعمالهم يصنع وتخذ القرارات السليمة، ويساهم في تنميتهم مهنيًا، بطريقة أخلاقية وتدعم تشافيهم العاطفي، ويدعم المسـؤولية المجتمعية.
- بناء تصور مقترح لتطوير ممارسـات القيـادة الخادمـة لـدى مـديري المدارس من وجهة نظر الكادر التعليمي بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق التالي:

أولًا- الأهمية النظرية:

- يُأمل أن تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الخادمة في السياق التعليمي، خاصة في بيئة التعليم العام في السعودية.
- فهم ديناميات القيادة الخادمة التعليمية وكيفية تعزيز لقيادة الخادمة من فعالية التعليم وتحسن من أداء المعلمين والطلبة.

ثانيًا- الأهمية التطبيقية:

- تحسين بيئة العمل في المدارس من خلال تطوير ممارسات القيادة الخادمة.

- توفر المعلومات لصانعي القرار في التعليم بالمملكة العربية السعودية لفهم أعمق لممارسات القيادة الخادمة واحتياجات الكادر التعليمي.

حدود الدراسة:

أقتصرت حدود الدراسة على الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أبعاد القيادة الخادمة (تقديم الخدمات لمنسوبي المدرسة، التنمية المهنية، أخلاقيات العمل، الشفاء العاطفي صناعة واتخاذ القرارات، التصور والبصيرة، التمكين، المسؤولية المجتمعية).

الحدود المكانية: طُبقت الدراسة في مدينة الرياض.

الحدود البشرية: طُبقت الدراسة على المعلمين والمعلمات.

الحدود الزمنية: طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الهجري 1447 هـ.

مصطلحات الدراسة:

الممارسات إصطلاحاً: "أنشطة تعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقًا لأسس ومفاهيم علمية" (عطوي،2004،ص9).

الممارسات إجرائيًا: الأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة لتوظيف القيادة الخادمة لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة.

القيادة الخادمة إصطلاحاً: "نموذج قيادة يركز على تطوير الأفراد وتعزيز المشاركة" (Van Dierendonck,2011, 1230).

القيادة الخادمة إجرائيًا: نموذج قيادي يقدم خدماته لمنسوبي المدرسة، لديهم تصور وبصيرة، ويمكنهم من القيام بأعمالهم يصنع وتخذ القرارات السليمة، ويساهم في تنميتهم مهنيًا، بطريقة أخلاقية وتدعم تشافيهم العاطفي، ويدعم المسؤولية المجتمعية.

تعريف الكـادر التعليمي إجرائيـا: المعلمين والمعلمـات العـاملين في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

الاطار النظري والدراسات السابقة

تُعتـبر القيـادة الخادمـة مفهومًـا رائـدًا في مجـال القيـادة، حيث أرسـى أسسـه روبـرت غرينليـف (Greenleaf)ـ في عـام 1970، مُعرفًـا إياهـا كـأسلوب قيـادة يركـز على خدمـة الآخـرين، ممـا يسـهل نمـوهم ويعـزز قدرتهم على الأداء وأضـاف في عـام 1991 أن القيـادة الخادمـة تتطلب من القائـد التركـيز على احتياجـات الآخـرين مـع تعزيـز رفاهيـة الفريـق والمجتمع بشـكل عـام. ويُعـرف فـان ديرينـدونك القيـادة الخادمـة بأنهـا نمـــوذج قيـــادة يركـــز على تطـــوير الأفـــراد وتعزيـــز المشـــاركة (Van Dierendonck,2011)، ممـا يـؤدي إلى خلـق بيئـة عمـل أكـثر شـمولية. في السياق ذاته، وضح لايدن وآخرون أنها تتضـمن عمليـة يضـع فيهـا القائـد مصـلحة الآخـرين في المقدمـة، ممـا يعـزز الثقـة والتعـاون بين أعضـاء الفريق(Liden et al.,2008). كما قدم سبيرز تعريفًا يركـز على الخصـائص الأساسية لها، مثل الاستماع والتعاطف والمشاركة، والتي تسهم جميعها في تحسين الأداء العام(Spears,1998).

لـذلك يمكن تلخيص مفهـوم القيـادة الخادمـة بأنهـا أسـلوب يركـز على خدمـة الآخـرين وتلبيـة احتياجـاتهم، ممـا يسـهل نمـوهم ويعـزز رفاهيـة الفريـق والمجتمـع، وتتضـمن تعزيـز المشـاركة، وبنـاء الثقـة والتعـاون، وتطوير الأفراد في بيئـة عمـل شـاملة، مـع التركـيز على خصـائص مثـل الاستماع والتعاطف لتحسين الأداء العام.

وفقًـا لمفهـوم غرينليـف في عـامي 1970 و1991، وضـع مجموعـة من المبادئ الأساسية لها تركز على خدمة الآخرين وتعزيز نموهم، حيث يبدأ القائد برغبة طبيعيـة في خدمـة الآخـرين، ممـا يمـيزه عن القـادة الـذين يسعون للسلطة فقط. كما يسعى القائد إلى تعزيز نمو المنسوبين، ممـا يجعلهم أكثر صحة وحكمة وحرية، وأن يكون لـدى القـادة وعي بتـأثيرهم على المجتمـع ككـل، وضـمان أن الأقـل حظًـا لا يُحرمـون من الفـرص. بالإضافة إلى ذلك، يتعين أن تكون السلطة التي يمارسها القائد شرعية، أي تُمنح بحريـة من قبـل المرؤوسـين اسـتجابةً لمكانـة القائـد كخـادم، وتعتبر القدرة على الإصغاء بعمق وفهم احتياجـات الآخـرين، والشـفافية والصـدق في التعامـل، والالـتزام بالاسـتدامة من العناصـر الأساسـية الأخـرى، كمـا يعـزز القـادة من روح الانتمـاء والترابـط بين الأفـراد في

المؤسسة، مما يساهم في بناء مجتمع قوي وفاعل (Greenleaf, 1970; Greenleaf, 1991).

حدد لاري سبيرز مفهوم القيادة الخادمة في عشر خصائص أساسية تعزز من فعالية القيادة الخادمة وتأثيرهم الإيجابي على الآخرين، تشمل الخصائص الاستماع، الذي يتجاوز مجرد سماع الكلمات إلى فهم المعاني العميقة وراءها، والتعاطف، الذي يعزز العلاقات من خلال فهم مشاعر الآخرين. كما يتضمن الشفاء، حيث يدعم القائد الآخرين في التغلب على التحديات، والوعي، الذي يساعد في إدراك تأثير القرارات على الفريق، ويعتمد على الإقناع لبناء توافق الآراء بدلاً من استخدام السلطة، مما يعزز المشاركة والالتزام، وخاصيتي التصور لرؤية الصورة الكبيرة، والبصيرة للتعلم من الماضي والتكيف مع الحاضر، ويركز على الاستدامة لتلبية احتياجات الحاضر دون المساس بالأجيال القادمة، والالتزام بنمو الناس من خلال دعم تطوير الأفراد. أخيرًا، يسعون إلى بناء المجتمع لتعزيز الشعور بالانتماء والترابط (Spears, 1998).

قدم فان ديريندونك ستة أبعاد رئيسية تعزز من فعالية القيادة الخادمة، أولاً، التمكين يعني منح المرؤوسين السلطة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. ثانياً، التواضع يتطلب من القادة الاعتراف بعيوبهم وقيودهم الشخصية. ثالثاً، الأصالة تعني أن يكون القائد صادقًا وطبيعيًا. رابعاً، تقبل الآخرين يشير إلى القدرة على قبول الأفراد كما هم دون محاولة تغييرهم. خامساً، توفير التوجيه يتضمن تقديم رؤية واضحة وإرشادات محددة للمرؤوسين. وأخيراً، الاستدامة تعني تحمل القادة مسؤولية المؤسسة والمجتمع، مع التركيز على اتخاذ قرارات تصب في مصلحة الجميع على المدى الطويل(Van Dierendonck, 2011).

حدد روبرت لايدن وزملاؤه سبعة أبعاد رئيسية تعكس خصائص القيادة الخدمة وتأثيرهم في السياقات التنظيمية. شملت الأبعاد المهارات المفاهيمية، التي تشير إلى قدرة القائد على تحليل المعلومات وتطوير استراتيجيات فعالة، وخلق قيمة للمجتمع، الذي يركز على إحداث تأثير إيجابي على المجتمع وزيادة دعم الموظفين للقيم المشتركة. كما يتضمن التمكين، الذي يتعلق بمنح المرؤوسين السلطة والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات، والمساعدة على النمو والنجاح، حيث يسعى القائد لدعم تطوير الأفراد. بالإضافة إلى وضع المرؤوسين أولاً، الذي يعني أن القائد يضع احتياجاتهم في مقدمة أولوياته، والتصرف بأخلاق، الذي يشير إلى الالتزام بمبادئ النزاهة والعدالة. وأخيرًا، الشفاء العاطفي، الذي

يتعلق بالقدرة على دعم الأفراد في تجاوز التحديات العاطفية .(Liden et al., 2008)

استكشف عزيز وزملاؤه مبادئ القيادة الخادمة في سياق المؤسسات الاجتماعية، وقدموا إطاراً مفاهيمياً يركز على تعزيز فعالية القيادة في البيئات. وحدد الباحثون عدة مبادئ رئيسية، من بينها التمكين، الذي يشجع الأفراد على اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة، مما يعزز الشعور بالملكية، كما يبرز التعاون كعنصر أساسي، حيث يُعزز العمل الجماعي وروح الفريق، مما يسهم في تحسين التفاعل بين الأعضاء، وظهرت أهمية الشفافية، التي تساهم في بناء الثقة من خلال التواصل الواضح والصريح. من جهة أخرى، يتطلب التركيز على الخدمة وضع احتياجات الآخرين في المقدمة، مما يعكس التزام القائد بخدمة المجتمع. كما يتعين على القادة دعم التطوير الشخصي للأفراد، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. وأخيرًا، يشمل المسؤولية الاجتماعية الالتزام بتحقيق تأثير إيجابي على المجتمع.(Aziz et al., 2017)

الدراسات العربية:

هدفت دراسة الخوالدة (2024)ـ إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من (352) معلمًا ومعلمة عبر أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة، وخاصة في أبعاد التمكين والسلوك الأخلاقي ومساعدة المرؤوسين على النمو.

تسعى دراسة الشمري والعنزي (2024)ـ إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي وطبقت أداة الاستبانة مع عينة من (227) موظفة إدارية بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، ووجدت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة عالية، وأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري.

هدفت دراسة البشر وآخرون(2024) إلى مراجعة الأدبيات بالقيادة الخادمة في مؤسسات التعليم العام في الدول العربية، واستخدم المنهج التحليلي، وأداة تحليل محتوى (52) مقالة علمية خلال الفترة (2023-2007)، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في المدارس العربية مرتفعة.

هدفت دراسة منصور وأبو المعـاطي(2022) إلى تعـرف واقـع ممارسـة القيادة الخادمة من وجهة نظر مدراء التعليم العـام بمحافظـة الدقهليـة، استخدام المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينـة عشـوائية طبقيـة على (96) مديرا ومديرة، واسـتخدم المنهج الوصـفي التحليلي، وطبقت أداة الاسـتبانة وفـق مقيـاس العوامـل الخمس الكـبرى للشخصـية، وأسفرت نتائجها أن ممارسة المدراء لكل أبعاد القيـادة الخادمـة جـاءت بدرجـة عاليـة، وكـان مستوى السـمات: الـوعي الـذاتي والانفتـاح على الخبرة والثقـة بـالنفس فـوق المتوسـط بينمـا سـمة العصـابية أقـل من المتوسط، بينما سمة الانبساطية متوسطة.

هـدفت دراسـة آل ثـواب (2022) إلى التعـرف لواقـع تطـبيق القيـادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخفجي من وجهـة نظر المعلمات، و اسـتخدمت المنهج الوصـفي التحليلي، وأداة الاسـتبانة مع عينة مكونة من (177) معلمة، ووجـدت النتـائج أن ممارسـة القيـادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

دراسة (2023) Jiang & Zhang هدفت إلى التعرف إلى القيـادة الخادمـة ورضـا المعلمين الـوظيفي للتمكين النفسـي، وأجـريت الدراسـة في الصـين، وشـملت عينـة من (250) معلمًـا في المـدارس الثانويـة، واستخدمت منهجًا ارتباطيًا، مـع وأدوات جمـع البيانـات تتضـمن اسـتبيانًا لتقـييم رضـا المعلمين وتمكينهم النفسـي، وأظهـرت النتـائج أن القيـادة الخادمة تؤثر إيجابيًـا على رضـا المعلمين من خلال تمكينهم نفسـيًا، كمـا تبين أن المعلمين الذين يتمتعون بدعم من قادتهم يعبرون عن مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

دراسة (2023) Baker & Nance هدفت للتعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي بين العاملين في التعليم، وأجريت الدراسـة في الولايـات المتحـدة، وركـزت على عينـة مكونـة من (400) موظـف تعليمي، واعتمدت الدراسـة على منهج وصـفي، واسـتخدمت اسـتبيانات لجمع البيانات حول الالتزام التنظيمي، وجدت النتائج أن القيادة الخادمـة تعزز الالتزام التنظيمي للعاملين، مما يسهم في تحسين بيئة العمل. كما أظهـرت الدراسـة أن الـدعم والمسـاندة من الإدارة تؤديـان إلى زيـادة الشعور بالانتماء بين الموظفين. (, 2023)

هدفت دراسة (2023) Garcia & Gonzalez إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة وتعاون المعلمين في المدارس الثانوية، وأجريت الدراسة في إسبانيا، وركزت على عينة من (200) معلم، استخدمت منهجًا وصفيًا، مع أدوات جمع البيانات تتضمن استبيانات لقياس مستوى التعاون بين المعلمين، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تعزز من التعاون بين المعلمين، مما يخلق بيئة تعليمية إيجابية، كما تمت الإشارة إلى أن التعاون بين المعلمين يساهم في تحسين النتائج الأكاديمية للطلاب.

هدفت دراسة Dierendonck & Nuijten, (2022) إلى التعرف لتأثير القيادة الخادمة على أداء المعلمين في التعليم الابتدائي، وأجريت الدراسة في هولندا، وركزت على عينة مكونة من (300) معلم في مدارس ابتدائية، واستخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا، وأدوات جمع البيانات تضمنت استبيانًا تم توزيعه مباشرة على المعلمين، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وأداء المعلمين، مع التركيز على أبعاد مثل التمكين والمساندة والرؤية، كما أظهرت أن المعلمين الذين يعملون تحت قيادة خادمة يشعرون بمزيد من التحفيز والالتزام2022)

هدفت دراسة Smith & Thomas (2022) إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في التعليم وتحسين الاحتفاظ بالمعلمين، وأجريت الدراسة في المملكة المتحدة، وشملت عينة من (150) معلمًا، واستخدمت الدراسة منهجًا تجريبيًا، واستخدام محموعة أدوات منها الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تساهم في تقليل معدل استقالة المعلمين، كما أظهرت أن المعلمين الذين يشعرون بالتقدير والدعم من قادتهم كانوا أكثر استعدادًا للبقاء في وظائفهم.

تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في توظيف القيادة الخادمة في التعليم والعينة المستهدفة، وتختلف عنها في المنهج المستخدم والأدوات (المنهج النوعي وأداة المقابلة) وتقديم تصور مقترح لتبني ممارسات القيادة الخادمة في مدارس التعليم العام.

منهجية البحث

استخدم الباحثون المنهج النوعي (الكيفي) من خلال تحليل مضمون استجابات أسئلة المقابلة الشخصية.

مجتمع وعيّنة الدِّراسة:

تكـون مجتمـع الدراسـة من (**86,298**) معلم ومعلمـة في إدارة تعليم الرياض**،** و عينة الدراسـة من (62) معلمًـا ومعلمـة من الكـادر التعليمي في مدينة الرياض، وروعي أثناء اختيارهم تعدد المدارس المختارة وتنوع المراحل الدراسية.

جدول 1: خصائص العينة وفق الجنس والمؤهل

الجنس/ المؤهل	**بكالوريوس**	**دبلوم عالي**	**دكتوراه**	**ماجستير**	**الإجمالي الكلي**
أنثى	**8**	**-**	**1**	**2**	**11**
ذكر	**34**	**4**	**4**	**9**	**51**
الإجمـــــالي الكلي	**42**	**4**	**5**	**11**	**62**

يتضح من جـدول (1) تصُـنيف المشـاركين وفقًـا للجنس، حيث بلـغ عـدد الإناث (11) معلمة، مما يشكل حـوالي (17.7%) من العينـة، بينمـا بلـغ عدد الذكور (51) معلمًا، أي ما يعادل (82.3%) من العينـة.أمـا بالنسـبة للمؤهل العلمي، فقـد كـانت أعلى نسـبة من المشـاركين من الحاصـلين على درجة البكالوريوس، حيث بلـغ عـددهم (42) معلمًـا، ممـا يشـكل (67.7%) من العينة. في حين بلغ عدد الحاصلين على درجة الماجستير (11) معلمًا، بنسبة (17.7%). وكان عدد الحاصلين على درجة الدكتوراه (5) معلمين، أي (8.1%)، بينما كان عدد الحاصـلين على دبلـوم عـالي (4) معلمين، بنسـبة (6.5(%.، إن تنـوع العينـة في الجنس والمسـتوى التعليمي يعكس تمثيلًا جيدًا للكادر التعليمي في المنطقة، مما يسهم في تعزيز موثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة.

جدول 2: خصائص العينة وفق سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	**التكرار**
أقل من 5 سنوات	**3**
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	**5**
أكثر من 10 سنوات	**54**
الإجمالي الكلي	**62**

يشير جـدول(2) أن سـنوات الخـبرة بين المشـاركين مرتفعـة بين (62) معلمًا ومعلمة، حيث كان عدد المشاركين الذين يمتلكون خبرة أقل من (5) سنوات (3) فقط، مما يمثل نسبة منخفضة جدًا (حوالي 4.8%) من العينة، بينما حصلت الفئـة الـتي تمتلـك خـبرة تـتراوح بين(5 إلى 10)

سنوات على (5) معلمين، أي بنسبة (8.1%). في المقابل، تبرز الفئة الأكثر خبرة، حيث بلغ عدد المعلمين الذين لديهم خبرة تزيد عن (10) سنوات (54) معلمًا، مما يشكل نسبة كبيرة تصل إلى (87.1%) من العينة.

منهج وأداة الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب من أساليب البحث العلمي يركز على جمع وتحليل المعلومات الدقيقة والكافية حول ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معينة، بهدف الحصول على نتائج عملية تفسر بطريقة موضوعية تتوافق مع المعطيات الفعلية للظاهرة المدروسة (Ghanad,2023). واسُتخدمت أداة المقابلة المسحية كونها فرصة للحصول على معلومات تفصيلية حول آراء وتجارب المشاركين حول القيادة الخادمة، وتعد المقابلة استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص، والفرق بين المقابلة والاستبانة يكمن في ان المفحوص هو الذي يكتب الإجابة على الاسئلة بينما بكتب الباحث بنفسه اجابات المفحوص في المقابلة (عليان،2001، ص 102)، وتكونت أداة المقابلة من سؤال مفتوح مقسم إلى ثمانية أبعاد رئيسية، التي أعدها الباحثون وعرضت على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالجامعات السعودية، والذين أكدوا أن الأسئلة صالحة للقياس، وتكونت المقابلة في صورتها النهائية من السؤال التالي:

ماهي ممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر الكادر التعليمي بمدينة الرياض ؟

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة جمعت البيانات وحُللت باستخدام مقياس النسبة المئوية لأعلى والتكرار، والمتوسط الحسابي، وقام الباحثون بجمع البيانات وترميزها وتقسيمها إلى عدد من الفئات وفقًا أبعاد القيادة الخادمة (تقديم الخدمات لمنسوبي المدرسة، والتنمية المهنية، وأخلاقيات العمل، والشفاء العاطفي، وصناعة واتخاذ القرارات، والتصور والبصيرة، والتمكين، والمسؤولية المجتمعية).

نتائج الدراسة

للإجابة على السؤال الأول: ماهي ممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر الكـادر التعليمي بمدينـة الرياض؟

للإجابة عل سـؤال من خلال أداة المقابلـة للعينـة المسـتهدفة وفـق (8) أبعاد رئيسية لممارسات القيادة الخادمـة في مـدارس التعليم العـام في منطقة الريـاض وهي (تقـديم الخـدمات لمنسـوبي المدرسـة ، والتنمية المهنيـة ، وأخلاقيــات العمــل ، والشــفاء العــاطفي، وصــناعة واتخــاذ القرارات، والتصور والبصيرة، والمسؤولية المجتمعية).

جدول 3: نتائج استجابات المعلمين للبعد الأول

البعد الأول: تقديم الخدمات لمنسوبي المدرسة	التكرار	المتوسط	النسبة	الترتيب
يبذل المدير قصارى جهده لمساعدة المعلمين على تسهيل إنجاز العمل.	50	4.0	80	1
يضحي المدير بمصالحه الشخصية لتحقيق المصالح العامة.	43	3.5	70	2
يضع المدير التطوير الوظيفي للمعلمين كأهم أولوياته.	42	3.4	68	3
المجموع الكلي	-	3.6	73	-

تظهـر نتـائج جـدول رقم (3) ممارسـات قيـادة الخادمـة لبعـد تقـديم الخدمات لمنسوبي المدرسة بمتوسـط حسـابي اجمـالي(3.6) ونسـبة (73%). حيث أظهرت العبارة الأولى، التي تشير إلى بذل المدير قصارى جهده لمساعدة المعلمين تكرارًا بلغ (50) ومعدل رضـا نسـبته (80%). ويعكس ذلك التزامًا قويًا بالقيادة الخادمة، وتوافقت مع دراسة الخوالدة (2024) أن الدعم المقدم للمعلمين يرتبط بتحسين أدائهم. كمـا جـاءت العبارة الثانيـة، المتعلقـة بتضـحية المـدير بمصـالحه الشخصـية لتحقيـق المصالح العامة بتكرار (43) ونسبة (70%)، مما يعكس التقـدير العـالي للقيم الأخلاقيـة في القيـادة، وهـو مـا يتفـق مـع دراسـة منصـور وأبـو المعاطي (2022) التي أكدت على أهمية السلوك الأخلاقي في القيـادة. أخيرًا، أظهرت العبارة الثالثة، التي تتعلق بوضع تطوير الوظيفة كأولويـة

تكرارًا قدره (42) ونسبة (68%) مما يدل على وعي المدراء بأهمية تعزيز تطوير المعلمين، وتعكس النتائج أهمية القيادة الخادمة في تعزيز بيئات العمل الإيجابية وتحسين الأداء التعليمي.

جدول 4 : نتائج استجابات المعلمين للبعد الثاني

البعد الثاني: التنمية المهنية	التكرار	المتوسط	النسبة	الترتيب
يهتم المدير بتطوير مهارات منسوبي المدرسة.	47	3.8	75	1
يهتم المدير في تحقيق الأهداف الوظيفية للمعلمين والإداريين.	46	3.7	75	2
يحرص المدير على نجاح الآخرين أكثر من حرصه على نجاحه الشخصي.	39	3.1	63	3
المجموع الكلي	-	3.5	71	-

تشير نتائج جدول رقم (4) لممارسة القيادة الخادمة في البعد الثاني التنمية المهنية في بيئة العمل التعليمية بمتوسط حسابي كلي(3.5) ونسبة كلية (71%). حيث أظهرت العبارة الأولى، التي تشير إلى اهتمام المدير بتطوير مهارات منسوبي المدرسة تكرارًا بلغ (47) ومعدل رضا نسبته (75%) وتعكس النسبة التزامًا قويًا بعملية التنمية المهنية، أما العبارة الثانية، المتعلقة بتحقيق الأهداف الوظيفية للمعلمين والإداريين فقد سجلت تكرارًا قدره (46) ونسبة (75%)، مما يدل على أن المدراء يركزون على تحقيق الأهداف المشتركة، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة ديريندونك ونوجتن (2022) التي ربطت القيادة الخادمة بالتزام الموظفين وتحقيق الأهداف. فيما يتعلق بالعبارة الثالثة، التي تتعلق بحرص المدير على نجاح الآخرين أكثر من نجاحه الشخصي فقد سجلت تكرارًا قدره (39) ونسبة (63%). وتتفق مع نتائج دراسة جيانغ وزانغ (2023) التي أكدت على أهمية التمكين النفسي في تعزيز الرضا الوظيفي.

جدول 5: نتائج استجابات المعلمين للبعد الثالث

البعد الثالث: أخلاقيات في بيئة المدرسة	**التكرار**	**المتو**	**النسبة**	**الترتيب**

		سط		
1	84	4.2	52	يهتم المدير بالجانب الأخلاقي.
2	80	4.0	49	يُعدّ المدير قدوة في الأخلاق الحسنة.
3	80	4.0	49	يحـرص المـدير على توفـير جـو من التفـاؤل وبث روح السعادة.
4	80	4.0	49	يُقدّر المدير إسهامات الآخرين.
5	79	3.9	48	ينتبه المدير لإنجازات المعلمين.
6	74	3.7	45	يستخدم المدير الإقناع وليس الإكراه أثناء العمل.
-	79.5	3.9	-	المجموع الكلي

تشير نتـائج جـدول رقم (5) لممارسـات القيـادة الخادمـة للبعـد الثـالث الأخلاقيات في بيئة المدرسة بمتوسط حسابي كلي (3.9) ونسبة مئويـة كليـة(79.5). حيث أظهـرت النتـائج العبـارة الأولى إلى اهتمـام المـدير بالجانب الأخلاقي حققت تكرارًا بلـغ (52) ومعـدل رضـا نسـبته (84%). وتتماشى مع دراسـة الخوالـدة (2024) الـتي أكـدت على تـأثير القيـادة الأخلاقية في تحسين الأداء. تتعلق العبارة الثانية بكون المدير قـدوة في الأخلاق الحسنة والعبارة الثالثة التي تتعلق بتوفـير جـو من التفـاؤل وبث روح السعادة سجلا تكرارًا قدره (49) ونسبة (80%)، وتشير النتائج إلى أن المـديرين يتفهمـون أهميـة المنـاخ الإيجـابي في تعزيـز روح الفريـق وزيادة الإنتاجية، وهو ما يتوافق مع دراسة غارسـيا وغـونزاليس (2023) التي أكدت على أهمية التعاون في خلق بيئة تعليمية إيجابية، أما العبـارة الرابعة حـول تقـدير إسـهامات الآخـرين أظهـرت تكـرارًا (49) ونسـبة (80%)، مما يعكس أهمية التعزيز الإيجـابي في تحسـين الأداء والتفاعـل الاجتماعي بين المعلمين. وتتفق مع دراسة ديريندونك ونوجتن (2022) التي أظهرت كيف يمكن للقيادة الخادمة أن تعـزز من أداء المعلمين من خلال المساندة والتقدير.

جدول 6 : نتائج استجابات المعلمين للبعد الرابع

الترتيب	النسبة	المتوسط	التكرار	البعد الرابع: الشفاء العاطفي
1	77	3.9	48	يهتم المدير بمشاعر المعلمين.

يعي المدير بالمشكلات الإدارية والطلابية كافة.	46	3.7	74	2
يهتم المدير بالحالة المعنوية لمنسوبي المدرسة.	43	3.5	70	3
يستطيع المدير بمعرفة الوضع نفسي للمعلمين.	42	3.4	68	4
يقوم المدير بمساعدة المعلمين لمواجهة المشكلات الوجدانية.	38	3.1	62	5
يساعد المدير المعلمون على حل مشكلاتهم الشخصية.	37	3.0	61	6
الإجمالي الكلي	-	3.4	69	-

تشير نتائج الجدول رقم (6) ممارسات القيادة الخادمة للبعد الرابع الشفاء العاطفي بمتوسط حسابي كلي (3.4) ونسبة مئوية كلية (69%) ، حيث أظهرت العبارة الأولى، التي تتعلق باهتمام المدير بمشاعر المعلمين، تكرارًا بلغ (48) ومعدل رضا نسبته (77%)، مما يعكس إدراك المدير لأهمية العواطف في تعزيز الأداء والروح المعنوية. أما العبارة الثانية، المتعلقة بوعي المدير بالمشكلات الإدارية والطلابية فقد سجلت تكرارًا قدره (46) ونسبة (74%)، مما يدل على أن المديرين يدركون التحديات التي تواجه المعلمين. فيما يتعلق بالعبارة الثالثة، التي تشير إلى اهتمام المدير بالحالة المعنوية لمنسوبي المدرسة فقد سجلت تكرارًا قدره (43) ونسبة (70%)، مما يدل على أن تعزيز الحالة المعنوية يُعد جزءًا أساسيًا من القيادة الفعالة. أما العبارة الرابعة، التي تتعلق بقدرة المدير على معرفة الوضع النفسي للمعلمين فقد أظهرت تكرارًا (42) ونسبة (68%)، مما يشير إلى الحاجة لتحسين الدعم النفسي المقدم للمعلمين، وتتوافق النتائج مع دراسات سابقة مثل دراسة الخوالدة (2024) التي أكدت على أهمية القيادة الخادمة في دعم أداء المعلمين من خلال توفير بيئة تعزز الجانب العاطفي. كما تعزز نتائج دراسة جيانغ وزانغ (2023) التي أظهرت أن الدعم من القادة يؤثر إيجابيًا على رضا المعلمين، مما يشير إلى أن الشفاء العاطفي يعزز من التزامهم وولائهم.

جدول 7: نتائج استجابات المعلمين للبعد الخامس

البعد الخامس: صناعة واتخاذ القرارات	**التكرار**	**المتوسط**	**النسبة**	**الترتيب**
يؤدى المدير مهامه بصورة جيدة.	48	3.9	79	1
يمتلك المدير مهارات التخطيط.	44	3.6	71	2
يتميز المدير بالكفاءة.	44	3.6	71	3
يتخذ المدير القرارات بناءً على أسس علمية.	43	3.5	70	4
يتخذ المدير القرارات السليمة دائمًا.	40	3.4	68	5
الإجمالي الكلي	-	3.6	73	-

تشير نتائج جدول (7) للممارسات المدير للقيادة الخادمة بالبعد الخامس (صناعة واتخاذ القرارات) إلى أهمية العملية في إدارة المدرسة بمتوسط حسابي كلي (3.6) ونسبة مئوية كلية (73%)، حيث أظهرت العبارة الأولى، التي تشير إلى أداء المدير لمهامه بصورة جيدة بتكرارًا بلغ (48) ومعدل رضا نسبته (79%)، مما يعكس كفاءة المدير في تنفيذ واجباته. أما العبارة الثانية، المتعلقة بامتلاك المدير مهارات التخطيط مما يدل على أن التخطيط يُعد عنصرًا أساسيًا في إدارة المدرسة بشكل فعال، فيما يتعلق بالعبارة الثالثة، التي تشير إلى كفاءة المدير، فقد أظهرا تكرارًا (44) ونسبة (71%)، مما يعكس تقدير المعلمين لمهارات المدير وكفاءته في إدارة الأمور. أما العبارة الرابعة، التي تتعلق باتخاذ القرارات بناءً على أسس علمية فقد سجلت تكرارًا (43) ونسبة (70%)، مما يشير إلى أهمية استخدام البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات، تتوافق النتائج مع دراسة سميث وتوماس (2022) التي أكدت على أهمية اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات في تحسين النتائج التعليمية.

جدول 8: نتائج استجابات المعلمين للبعد السادس

البعد السادس: التصور والبصيرة	**التكرار**	**المتوسط**	**النسبة**	**الترتيب**
يطلع المدير بما يدور حوله من أحداث ومتغيرات.	48	3.9	79	1
يدرك المدير الأهداف التي يسعى لتحقيقها.	48	3.9	79	2
يعتقد المدير أن المدرسة بإمكانها تحقيق منجزات كبيرة	45	3.7	74	3

في المستقبل.				
لدى المدير رؤية واضحة تجاه مستقبل المدرسة.	44	3.6	71	4
يتسم المدير بالقدرة على استشراف المستقبل.	42	3.5	70	5
يطلع المدير المعلمون على رؤية المدرسة المستقبلية.	40	3.4	68	6
الإجمالي الكلي	-	3.6	73	-

تشير نتائج البعد السادس التصور والبصيرة أن المتوسط الحسابي الاجمالي(3.6) ونسبة مئوية كلية(73%)، حيث أظهرت العبارتان الأوليان، اللتان تشير إلى اطلاع المدير على الأحداث ومتغيرات البيئة وفهمه للأهداف، تكرارًا قدره (48) ونسبة (79%). أما العبارة الثالثة، التي تتعلق بإيمان المدير بقدرة المدرسة على تحقيق إنجازات كبيرة، فقد أظهرت تكرارًا (45) ونسبة (74%)، مما يعكس التفاؤل والقدرة على التحفيز، وهو ما يتوافق مع دراسة العتيبي (2023) التي ربطت الرؤية الإيجابية بتحفيز العاملين وزيادة الأداء، ودراسة الخوالدة (2024) التي أكدت على دور الرؤية الواضحة في تحسين الأداء العام للمدرسة، وكانت أقلها أن المدير لديه رؤية واضحة تجاه مستقبل المدرسة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (3.6) بنسبة (71%)، مما يعكس تفاؤلًا قويًا بين الأفراد حول هذه الرؤية. كما أظهر المدير قدرة جيدة على استشراف المستقبل، مع متوسط حسابي (3.5) بنسبة (70%)، مما يدل على ثقته في توجيه المدرسة نحو مستقبل ناجح. بالإضافة إلى ذلك، يطلع المدير المعلمين على رؤية المدرسة المستقبلية، حيث سجل متوسط حسابي (3.4) بنسبة (68%)، مما يشير إلى تواصل فعّال بين الإدارة والمعلمين حول الأهداف والرؤية المستقبلية، كما تشير دراسة جيانغ وزانغ (2023) إلى أن القادة الذين يتمتعون برؤية استراتيجية قوية يسهمون بشكل إيجابي في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة.

جدول9 : نتائج استجابات المعلمين للبعد السابع

البعد السابع: التمكين	**التكرار**	**المتوسط**	**النسبة**	**الترتيب**

يسخر المدير جميع الموارد نحو تحقيق أهداف المدرسة.	46	3.8	75	1
يكلف المدير المعلمون ببعض المهام الوظيفية التي تقودهم لتطوير مهاراتهم.	44	3.6	71	2
يوفر المدير جميع السبل للمعلمين للنجاح في أداء أعمالهم.	42	3.5	70	3
يوفر المدير بيئة عمل إيجابية تساعد على الإبداع والتميز.	42	3.5	70	4
الإجمالي الكلي	-	3.6	73	-

تشير نتائج جدول رقم(9) لممارسة القيادة الخادمة للبعد السابع وهو التمكين لتعزيز الأداء داخل المدرسة بمتوسط حسابي (3.6) ونسبة كلية(73%). حيث أظهرت العبارة الأولى، التي تشير إلى تسخير الموارد لتحقيق أهداف المدرسة تكرارًا بلغ (46) ونسبة (75%). تعكس النسبة التزام المدير بتوجيه الموارد بشكل فعال. أما العبارة الثانية، المتعلقة بتكليف المعلمين بمهام وظيفية لتطوير مهاراتهم فقد سجلت تكرارًا قدره (44) ونسبة (71%)، مما يدل على أهمية تعزيز المهارات من خلال التفويض. فيما يتعلق بالعبارة الثالثة، التي تشير إلى توفير السبل للنجاح فقد أظهرت تكرارًا (42) ونسبة (70%). ويعكس ذلك أهمية دعم المدراء للمعلمين لتحقيق النجاح، وتتوافق النتائج مع دراسة الخوالدة (2024) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة، خاصة في بُعد التمكين، مما يعزز أداء العاملين في المدارس.

جدول 10: نتائج استجابات المعلمين للبعد الثامن

البعد الثامن: المسؤولية المجتمعية	**التكرار**	**المتوسط**	**النسبة**	**الترتيب**
يشجع المدير على إحداث تغيير إيجابي في المجتمع من خلال إعداد أجيال صالحة.	49	4	80	1
يرى مديري أن العمل طريقة للمساهمة في خدمة المجتمع.	48	3.9	78	2
يقوم المدير بإعداد منسوبي المدرسة لتولي مسؤوليات أكبر في المستقبل.	42	3.5	70	3
الإجمالي الكلي	-	3.8	76	-

تشير نتائج البعد الثامن (المسؤولية المجتمعية) ومتوسطها الحسابي(3.8) ونسبتها الكلية(76 %). حيث أظهرت العبارة الأولى، التي تشير إلى تشجيع المدير على إحداث تغيير إيجابي في المجتمع بتكرارًا بلغ (49) ونسبة (80%). ويعكس ذلك التزام المدير بدوره الاجتماعي. أما العبارة الثانية، المتعلقة برؤية المدير للعمل كوسيلة لخدمة المجتمع فقد سجلت تكرارًا قدره (48) ونسبة (78%)، مما يدل على أن المدراء يدركون أهمية دورهم في خدمة المجتمع. فيما يتعلق بالعبارة الثالثة، التي تشير إلى إعداد المدير للمنسوبين لتحمل مسؤوليات أكبر فقد أظهرت تكرارًا (42) ونسبة (70%) بالمدارس. وتتوافق النتيجة مع دراسة الخوالدة (2024) في أن القيادة الخادمة تعزز من مسؤولية العاملين تجاه المجتمع، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

ما هو التصور المقترح لتطوير ممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر الكادر التعليمي بمدينة الرياض؟

تمهيد

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التعليمية، يصبح من الضروري إعادة تقييم أساليب القيادة الحالية وتطويرها بما يتماشى مع احتياجات الكادر التعليمي من خلال فهم احتياجات المعلمين ورغباتهم، يمكن للمديرين تبني استراتيجيات قيادة تُسهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية تدعم الابتكار والتعاون وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج، وتحليل وما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات الصلة، وما أسفرت عنه نتائج أداة الدراسة المقابلة مع المعلمون. لذا، يأتي التصور المقترح لتطوير ممارسات القيادة الخادمة وفق محاورة وأبعاده، وقد تضمن عدد من المراحل وهي كالتالي:

أولاً: التهيئة والتخطيط:

منطلقات التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على المنطلقات التالية:

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها.
- الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبط بالقيادة الخادمة.
- نتائج الدراسة الحالية وما توصلت اليه الدراسة بعد تطبيق أداة (المقابلة)؛ حيث أظهرت حاجة الإدارة المدرسية لممارسات القيادة الخادمة.

أهداف التصور المقترح:

- تطوير ممارسات القيادة الخادمة في الإدارة المدرسية بما يساهم في تحسين الأداء التعليمي.
- تصميم برامج تأهيلية مهنية فعالة تستهدف تعزيز المهارات الإدارية والقيادية لدى مديري المدارس، بما يتماشى مع احتياجات البيئة التعليمية.
- مواجهة التحديات الإدارية المتزايدة من خلال تطوير مهارات مهنية متخصصة تساعد المديرين في التعامل مع قضايا الإدارة المدرسية بشكل فعال.

مبررات إعداد التصور المقترح:

- برامج رؤية المملكة 2030 ومتطلباتها
- تزويد الإدارة المدرسية بخطوات إجرائية لتطبيق ممارسات القيادة الخادمة
- تطوير المهارات الإدارية والقيادية للإدارة المدرسية، عبر برامج تأهيلية تطويرية مهنية فعالة.
- معالجة التحديات الادارية التي تواجه الإدارة المدرسية.

القيم اللازمة لتطبيق التصور المقترح:

يتضمن تطبيق التصور المقترح مجموعة من القيم، وهي:

- العدالة والمساواة.
- الشفافية والمساءلة.
- التحفيز والتشجيع.
- المشاركة والتعاون.
- الابتكار والإبداع.

ثانياً: تصميم التصور المقترح:

اعتمدت مرحلة تصميم التصور على أبعاد القيادة الخادمة واستخلاصها من نتائج المقابلة المستخدمة في الدراسة، من خلال تنفيذ الممارسات،

يمكن لمدير المدرسة تعزيز القيادة الخادمة وتحقيق بيئة تعليمية متميزة.

البعد الأول: تقديم الخدمات لمنسوبي المدرسة

- إنشاء نظام لتلقي الاقتراحات والشكاوى.
- تنظيم ورش عمل لتعريف المنسوبين بالخدمات المتاحة.

البعد الثاني: التنمية المهنية

- تصميم برامج تدريبية مستمرة تلبي احتياجات المعلمين.
- تشجيع المعلمين على المشاركة في مؤتمرات وورش عمل خارجية.

البعد الثالث: أخلاقيات العمل

- تطوير ميثاق أخلاقيات يتضمن القيم والمبادئ الأساسية.
- تنفيذ برامج لتعزيز السلوكيات الإيجابية.

البعد الرابع: الشفاء العاطفي

- تقديم برامج دعم نفسي تشمل ورش عمل حول إدارة الضغوط.
- تعزيز العلاقات الإيجابية بين المعلمين والطلاب من خلال أنشطة جماعية.

البعد الخامس: صناعة واتخاذ القرارات

- استخدام البيانات والتحليلات لدعم اتخاذ القرارات.
- تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة التحديات والفرص.

البعد السادس: التصور والبصيرة

- تطوير رؤية استراتيجية للمدرسة تشمل أهدافًا واضحة.
- تعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي.

البعد السابع: التمكين

- تفويض المهام للمعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- إنشاء لجان تضم معلمين وممثلين عن الإدارة.

البعد الثامن: المسؤولية المجتمعية

- تنظيم فعاليات ومبادرات مجتمعية.
- تعزيز التعاون مع المؤسسات المحلية.

ثالثًا: تحديات التنفيذ:

معالجة التحديات بطرق فعّالة يعزز تنفيذ ممارسات القيادة الخادمة وتحسين البيئة التعليمية في المدارس، وفقًا للجدول التالي:

جدول 11 : التحديات وطرق معالجتها في تنفيذ ممارسات القيادة الخادمة في البيئة التعليمية

التحديات	وصف التحدي	طرق المعالجة
مقاومة التغيير	قد يواجه بعض المعلمين صعوبة في قبول أساليب القيادة الجديدة.	- تنظيم ورش عمل لتوضيح فوائد القيادة الخادمة - إشراك المعلمين في عملية التغيير من خلال الحوار والمشاركة.
نقص التدريب والتطوير	عدم توفر برامج تدريبية كافية لتعزيز مهارات القيادة.	- تطوير برامج تدريبية متخصصة تركز على القيادة الخادمة. - التعاون مع مؤسسات تعليمية لتوفير دورات تدريبية.
ضعف وضوح الرؤية	غموض الأهداف والرؤية المستقبلية يمكن أن يسبب ارتباكًا.	- صياغة رؤية واضحة ومحددة ومشاركتها مع جميع الأعضاء - توفير خطة عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية.
محدودية التمويل	نقص الموارد المالية قد يعيق تنفيذ البرامج المطلوبة.	- البحث عن شراكات مع المجتمع المحلي أو جهات خارجية لدعم البرامج. - إدارة الميزانية بفعالية لتوجيه الموارد نحو الأولويات.

رابعاً: مرحلة التقويم والمتابعة والتغذية الراجعة

تُعتبر مرحلة التقويم والمتابعة والتغذية الراجعة خطوة حيوية لضمان نجاح تنفيذ التصور المقترح لتطوير ممارسات القيادة الخادمة في المدارس وتكون من خلال التالي:

1. **التقويم:** وضع مؤشرات واضحة لقياس نجاح تنفيذ ممارسات القيادة الخادمة.
2. **المتابعة**: عقد اجتماعات دورية مع المعلمين والموظفين لمناقشة التقدم وتبادل الآراء.

3. التغذية الراجعة: إنشاء استبيانات أو جلسات حوارية لجمع التغذية الراجعة من المعلمين.

4.التعديلات والتحسينات: اعتماد مبدأ التحسين المستمر من خلال إعادة تقييم الممارسات بشكل دوري.

توصيات الدراسة:

توصي الدراسة بالتالي:

1. توفير برامج تدريبية مخصصة لتعزيز مهارات المعلمين في مجالات جديدة ومتقدمة.
2. تطوير ثقافة التعاون بين المعلمين وتعزيز تقدير إنجازاتهم.
3. إنشاء برامج دعم نفسي للمعلمين لمساعدتهم في مواجهة المشكلات الوجدانية والشخصية.
4. تنظيم ورش عمل لتعزيز مهارات اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس وتوفير معلومات شاملة لدعمهم.
5. تنظيم اجتماعات دورية مع المعلمين لعرض رؤية المدرسة المستقبلية وضمان فهم الأهداف.
6. وضع معايير واضحة لتقييم أداء المعلمين والإدارة وجمع الملاحظات لتحسين الأداء.
7. يُوصى بتبني التصور المقترح لتطوير ممارسات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس.

تعارض المصالح

المؤلف ليس لديه تعارض في المصالح.

:أولًا: المراجع العربية

الأقزم، جنى& العدساني، عبد الله. (2023). متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 39(12)، 268-292.

آل ثواب، صالحة مبارك محمد. (2022). واقع تطبيق القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخفجي من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية*،32 (1)، 89-105.

البشر، سعود غسان، والقحيز، خالد محمد، والمقاطي، فهد سعد، والعتيبي، سارة حامد. (2024). القيادة الخادمة في مؤسسات التعليم العام في الدول العربية: مراجعة الأدبيات العلمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 24 (3)، 45-67.

الحاج، عبد الملك طاهر(2021). ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على الموظفات. *مجلة رؤى اقتصادية*، 11(1)، 339-360.

الخوالدة، خالد نايف. (2024). أثر القيادة الخادمة على أداء العاملين في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في قصبة المفرق. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (1) 8، 123-145.

السلمي، طلال & القرني، صالح. (2024). سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالأداء السياق للمعلمين. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 27(1)، 100-150.

الشمري، عادل بن عايد، والعنزي، أنوار بنت عايد منادي. (2024). القيادة الخادمة وعلاقتها بالإبداع الإداري للموظفات: دراسة ميدانية على إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، (2) 6، 78-92.

عطوي، جودت. (٢٠٠٤). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. دار الثقافة للنشر. عمان: الأردن.

عليان، ربحي مصطفى(2001).البحث العلمي أسسه ومناهجه وأساليبه وإجراءاته : الأردن: بيت الافكار الدولية.

منصور، منارو أبو المعاطي، وليد محمد. (2022). القيادة الخادمة وعلاقتها بالعوامل الخمس الكبرى للشخصية لدى مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية. *مجلة كلية التربية بورسعيد*(110) 27، 345-367.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Aziz, L., Majid, I. A., & Mohamad, M. (2017). Exploring Servant Leadership Instrument for Social Enterprise (Cooperative). *European Journal of Multidisciplinary Studies,* 2(3), 7-23.

Baker, R., & Nance, S. (2023). The role of servant leadership in enhancing organizational commitment among educational staff. *International Journal of Leadership in Education*, *26*(1), 45-63.

Conner, C. (2022). Using Servant Leadership to Motivate Post-Pandemic, Disengaged Employees.

Demir, S. (2022). Servant leadership of school principals and the loyalty of teachers. *Journal of Educational Leadership*, 15(2), 45-60.

Dierendonck, D. V., & Nuijten, I. (2022). The impact of servant leadership on teacher performance in primary education. *Educational Management Administration & Leadership*, *50*(3), 335-350.

Fajar Dini, Y. I., Sari, N. P., & Rahman, A. (2025). The Influence of Servant Leadership on the Performance Among Kindergarten Teachers. *International Journal of Early Childhood Education,* 12(1), 33-48.

Garcia, M. A., & Gonzalez, A. (2023). Exploring the relationship between servant leadership and teacher collaboration in secondary schools. *Journal of School Leadership*, *33*(4), 456-478.

Ghanad, A. (2023). An overview of quantitative research methods. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(8), 3794-3803.

Greenleaf (1970): Greenleaf, R. K. (1970). The Servant as Leader. Robert K. Greenleaf Publishing Center.

Greenleaf, R. K. (1991). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press.

Griffin, J. J. (2025). Reflections on Embracing Collaborative Educational Leadership. *Journal of Educational Administration*, 63(1), 15-29.

Jiang, L., & Zhang, Y. (2023). Servant leadership and teachers' job satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Educational Psychology*, *115*(2), 293-310.

Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2023). A Systematic Review of Servant Leadership Outcomes in Education Context. *Educational Research Review*, 28, 100-115.

Kara, T. (2022). Servant Leadership Characteristics of School Teachers and Its Effect on Student Success and Organizational Health in Selected Public Schools. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 15(3), 60-75.

Liden et al. (2008): Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Test of Construct Validity. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

Maalouf, G. Y. (2022). The Role of Servant Leadership Style in Improving Innovation in Higher Education Institutions. *Journal of Higher Education Management*, 37(4), 88-102.

Makirimani, M. (2025). Servant Leadership Attributes for Raising Teacher Morale in Primary Schools. *Journal of Educational Leadership*, 40(1), 45-60.

Shafai, A. (2018). The Perceptions of Saudi Arabia Educational Leaders on Servant Leadership: The Use of Authority and Power (*Doctoral dissertation*). University of San Francisco.

Smith, J. K., & Thomas, L. (2022). Servant leadership in education: A pathway to improved teacher retention. *Teaching and Teacher Education*, *112*, 103-115.

Spears, L. C. (1998). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. The Spears Center for Servant Leadership.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership*: A Review and Research Agenda. Journal of Management,* 37(4), 1228-1261 .